

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O *ENGAGEMENT* NOS BANCÁRIOS: PAPEL DO
APOIO DA CHEFIA EM SITUAÇÕES DE EXCESSO DE
TRABALHO**

Carolina Santos Pereira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O *ENGAGEMENT* NOS BANCÁRIOS: PAPEL DO
APOIO DA CHEFIA EM SITUAÇÕES DE EXCESSO DE
TRABALHO**

Carolina Santos Pereira

Dissertação Orientada pela Professora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	i
Introdução.....	1
II. Fundamentação Teórica.....	3
1. <i>Engagement</i> no trabalho.....	3
2. Modelo <i>The Job Demand-Control</i> (JD-C).....	4
3. Relação entre o suporte social e o <i>engagement</i> no trabalho.....	7
4. Relação entre o suporte social e o <i>engagement</i> em situações de elevado excesso de trabalho.....	9
III. Método.....	11
<i>Procedimento</i>	11
<i>Amostra</i>	12
<i>Medidas</i>	12
<i>Análise Estatística</i>	13
IV. Resultados.....	14
<i>Modelos de medida</i>	14
<i>Análise de Moderação</i>	15
V. Discussão.....	17
<i>Limitações e Estudos futuros</i>	18
<i>Implicações na Gestão de Recursos Humanos</i>	19
VI. Referências Bibliográficas.....	21

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Job Demand Controle de Karasek, 1979 (Adaptado de van der Derdoef & Maes,1999)	5
Figura 2 - Modelo Final.....	17

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Médias, Desvio Padrão e Correlações das Variáveis.....	14
--	----

Resumo

O interesse desta investigação passou por explorar o tema do suporte social na promoção do *engagement* dos trabalhadores e verificar se esta relação é moderada pelo excesso de trabalho, através do modelo *The Job Demand-Control (Support)*. Deste modo, os dados foram recolhidos através de um questionário aplicado a uma amostra (N=1747) de trabalhadores de diferentes funções, de uma instituição bancária portuguesa. Os resultados deste estudo sugerem que o suporte do chefe se relaciona positivamente com o *engagement*. Ao contrário do que se esperava as exigências têm um efeito direto no *engagement* e não um efeito moderado. Os resultados obtidos são discutidos assim como são apresentadas as limitações e possíveis investigações futuras.

Palavras-chave: *Engagement*, Suporte Social do Chefe, Excesso de Trabalho, Modelo *The Job Demand-Control (Support)*

Abstract

The interest of this research is related to the exploration of the social support topic in promoting the engagement of workers and verifying if this relationship is moderated by overwork, through *The Job Demand-Control (Support)* model. Thereby, the data were collected through a questionnaire applied to a sample (N = 1747) of different function workers from a Portuguese bank. The results of this study suggest that support from the boss is positively related to engagement. Contrarily to what was expected, the requirements have a direct effect on engagement and not a moderate effect. The results obtained are discussed, and the limitations and possible future research are presented here as well.

Key-Words: Engagement, Social Support Chief, work overload, The Job Demand-Control (Support) Model

Introdução

O trabalho assume um papel central na sociedade, sendo caracterizado como agente de relações sociais, proporcionando a progressão das necessidades individuais e a realização profissional (Antunes & Alves, 2004). Considera-se, no entanto, que, quando se analisam as condições e o contexto sociocultural em que ocorre o trabalho, nem sempre este é indicador de realização, tornando-se fonte de desconforto e sofrimento (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Em muitos casos, o desequilíbrio entre o indivíduo e o ambiente laboral, contribui para o crescimento do sofrimento mental e dos distúrbios psicológicos de modo geral. O novo processo produtivo, influenciado pela disposição de deixar que as alterações das exigências do mundo externo, determinem a estrutura interna das instituições, afeta os elementos referenciais dos indivíduos, contribuindo para gerar situações de conflito, instabilidade e insegurança, requerendo novas formas de interação e apoio social no trabalho. Neste cenário, o suporte social e organizacional no trabalho assume grande relevância como um importante fenômeno psicossocial (Berthelsen, Hjalmsen & Söderfeldt, 2008).

Percebe-se também, que as organizações têm demonstrado preocupação em fornecer suporte e condições necessárias para o bom desempenho e satisfação dos colaboradores, garantindo um ambiente saudável, valorizando o bem-estar. Relativamente a este assunto, os estudos sobre a temática apontam que o suporte social tanto dos chefes, como dos colegas são fatores imprescindíveis na contribuição para o bem-estar, saúde física e mental dos indivíduos, amenizando condições de maior *stress* (Van Yperen, 1998).

Existem ainda evidências na literatura sugerindo que a percepção de suporte organizacional, além de fornecer benefícios aos indivíduos, pode oferecer inúmeras vantagens para as organizações, como a redução do absentismo e intenção de sair da empresa, aumento do desempenho, envolvimento com o trabalho, compromisso afetivo com a organização e com a equipa de trabalho (Othman & Nasurdin, 2013).

No contexto das organizações bancárias, o estudo destes temas torna-se ainda mais relevante, pois este sector, em função das transformações que alteraram significativamente a relação do profissional com o seu trabalho e das reconfigurações ocorridas nas últimas décadas, tem vivenciado inúmeros conflitos. Como afirma, Schulte & Vainio (2010), as novas tecnologias da informática possibilitaram o aumento da produtividade humana, exigindo dos sujeitos bancários a incorporação de novos

conhecimentos e de novos modos de ser, afetando o comportamento dos indivíduos nas organizações. Além disso, as relações de trabalho no contexto bancário, incentivadas pelo aumento do individualismo, favoreceram a construção de uma categoria fragmentada e a ausência de colaboração e solidariedade entre os colegas (Grisci & Bessi, 2004), o que torna ainda mais relevante e pertinente à investigação do suporte social e organizacional no trabalho.

Ao mesmo tempo, também é importante referir a importância de outras mudanças no mundo do trabalho, como o aumento de exigências mentais e emocionais no lugar de exigências físicas, que levaram a que os trabalhadores sofram de altos níveis de *stress*, o que causou custos elevados para as organizações (Schaufeli & Salanova, 2007)

Estudos anteriores têm demonstrado que certos recursos do trabalho levam ao *engagement* no trabalho (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003). Pode-se então afirmar que os recursos do trabalho são extremamente importantes para que se desenvolva este estado psicológico positivo. Assim, neste estudo utilizou-se o suporte social fornecido pelos chefes (suporte social enquanto “nível elevado de interações sociais de ajuda entre os colegas e supervisores no trabalho”) (Karasek & Theorell, 1990 citado por Van Yperen & Hagedoorn, 2003), como sendo um recurso importante para o *engagement* no trabalho, pois o suporte social tem sido um dos recursos do trabalho que traz grandes benefícios. Neste seguimento, o presente estudo tem como objetivo avaliar o efeito, positivo do apoio do chefe no *engagement* dos trabalhadores em situações de excesso de trabalho. Deste modo, pretende-se analisar a moderação das exigências na relação entre o suporte social e *engagement* no trabalho.

A investigação em causa é uma mais-valia para a literatura pois sendo um estudo que prevê a existência de ligação entre as exigências e suporte social no trabalho para explicar o *engagement* no trabalho, nunca foi estudado relacionando estas três variáveis, numa instituição bancária e numa população com tais características.

II. Fundamentação Teórica

1. *Engagement* no trabalho

O aparecimento do *engagement* no trabalho está relacionado com o surgimento da psicologia positiva que se foca nos aspetos positivos do ser humano e no seu funcionamento ótimo. *Engagement* é definido como um constructo multidimensional definido como uma satisfação na atividade profissional (Schaufeli & Salanova, 2007). Schaufeli e Bakker (2004) afirmam que é um processo motivacional, sendo definido não só como um estado positivo e pleno relacionado com o trabalho, mas também como um estado afetivo-cognitivo persistente, que não é focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento particular. Este estado afetivo-cognitivo é caracterizado por três dimensões, nomeadamente o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor foi caracterizado por níveis de energia, resistência mental, esforço e persistência no trabalho face às dificuldades. A dedicação refere-se a estar extremamente envolvido no trabalho, e experienciar um senso de significância, entusiasmo, inspiração e mudança. E a absorção caracterizada por estar completamente concentrado e inserido no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

Pesquisas recentes sugerem, no entanto, que o vigor e a dedicação constituem as principais dimensões de *engagement* (González-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006 citado por Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Mais especificamente, parece que vigor e dedicação são os polos opostos das dimensões de *burnout*, de exaustão e de cinismo, respetivamente. Consequentemente, o *engagement* no trabalho é caracterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o próprio trabalho, enquanto o *burnout* é caracterizado pelo oposto: baixo níveis de energia e fraca identificação com o trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007).

Os trabalhadores *engaged* são caracterizados por apresentarem um senso de energia e eficácia associada com as suas atividades no trabalho, e acham-se capazes para lidar com as exigências do trabalho; são agentes ativos que tomam a iniciativa no trabalho; tentam olhar para novas mudanças, e quando eles não sentem este desafio preferem mudar de trabalho. Assim, tem um nível elevado de mobilidade (ou seja, a capacidade para responder adequadamente às mudanças, adaptando-se rapidamente a novas situações); são pessoas cujo envolvimento no trabalho tem um nível elevado de qualidade, o qual é usualmente originado através do feedback positivo dos supervisores

e da organização (e.g., promoção, salário, reconhecimento), assim como, pelos clientes; são indivíduos que utilizam estratégias de *coping* eficazes e trabalham arduamente pois acham o trabalho divertido e fonte de prazer; dão valor aos aspetos intrínsecos do trabalho e aos recursos do mesmo, aos aspetos interpessoais e às recompensas. Este tipo de trabalhadores, trabalham por longas horas no trabalho, mas não é obcecado por este, pois essa é uma característica dos *workaholics* (Schaufeli et al. 2001 citado por Bakker et al. 2007); não negligenciam a sua vida social fora do trabalho, mas despendem o seu tempo na socialização (Bakker et al, 2007); apresentam uma boa saúde mental e psicológica, exibindo também comportamentos proactivos e motivação no trabalho (Salanova & Schaufeli, 2008).

Face a todas estas características dos trabalhadores *engaged*, abordar o *engagement* no trabalho dos bancários é uma mais-valia, pois o *engagement* no trabalho leva a certos benefícios, nomeadamente a *nível individual* (Schaufeli & Salanova, 2007): leva a atitudes positivas relativas ao trabalho; relaciona-se positivamente com a saúde dos trabalhadores; cria emoções positivas; aumenta a motivação intrínseca; aumenta a aquisição de certos recursos do trabalho e pessoais, particularmente a autoeficácia; leva a uma maior identificação do indivíduo com o seu trabalho; origina comportamentos extra papel positivos e um bom desempenho. A *nível organizacional*, permite perceber certos comportamentos organizacionais positivos; guia as políticas de gestão de recursos humanos (Schaufeli & Salanova, 2007); está também relacionado com certos resultados positivos no trabalho que contribuem decididamente para o sucesso organizacional, tais como a elevada qualidade de desempenho, o baixo absentismo, o *commitment* organizacional (Bakker et al. 2007), a satisfação e lealdade do cliente, a produtividade e o baixo *turnover* (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Visto que existem inúmeros benefícios intrínsecos ao *engagement*, é útil estudar a influência que certas características do trabalho, nos bancários, podem ter no *engagement*. Assim, decidiu-se utilizar como modelo teórico base para este estudo, o modelo The Job Demand-Control de Karasek (1979).

2. Modelo *The Job Demand-Control* (JD-C)

O modelo *Job Demand Controle* de Karasek (1979) baseia e centra o foco nas características do trabalho concentrando-se em duas dimensões do ambiente de trabalho: as exigências e o controlo. As exigências referem-se à carga de trabalho, e foram

operacionalizadas principalmente em termos de pressão de tempo, atenção, interrupções que a pessoa tem no seu posto de trabalho, quantidade e excesso de trabalho. Por outro lado, o controle do trabalho refere-se à capacidade do indivíduo, controlar as próprias atividades de trabalho e a possibilidade de tomar decisões na realização do mesmo (Kasl, 1996; Wall, Jackson, Mullarkey, & Parker, 1996 citado por van der Derdoef & Maes, 1999). O modelo em causa tenta explicar os fatores ocupacionais que influenciam o aumento do *stress* salientando também a importância da promoção da motivação, da aprendizagem e do desenvolvimento dos trabalhadores na realização do seu trabalho (Theorell & Karasek, 1996).

Tendo em conta as exigências e o controlo, o autor propôs um modelo bidimensional baseado na abordagem simultânea das exigências e do grau de controlo, explicando o *stress* e a aprendizagem. Estes eixos diagonais atravessam as diferentes combinações das duas dimensões: controlo (baixo, elevado) e exigências (baixas, elevadas). As combinações entre diferentes níveis de controlo e de exigência traduzem-se em experiências ocupacionais distintas: “trabalho stressante”, caracterizado por elevadas exigências e baixo controlo, “trabalho ativo”, caracterizado por elevadas exigências e elevado controlo, “trabalho com baixo *stress*”, caracterizado por baixas exigências e elevado controlo e “trabalho passivo”, caracterizado por baixas exigências e baixo controlo (Figura 1).

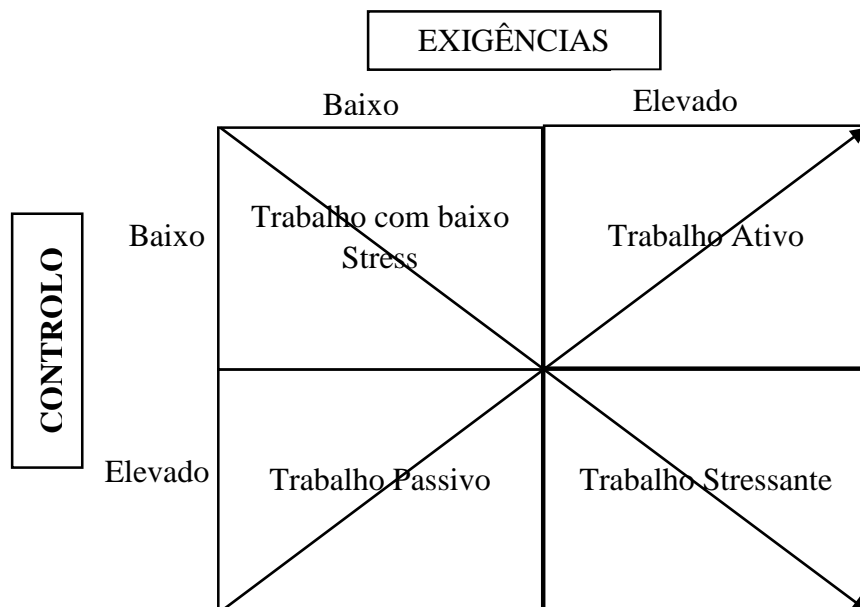


Figura 1. Modelo Job Demand Controle de Karasek, 1979 (Adaptado de van der Derdoef & Maes, 1999)

De acordo com o modelo JD-C, existindo controle sobre o processo de trabalho os níveis de *stress* do trabalhador irão reduzir, enquanto as exigências os poderão aumentar. A primeira hipótese do modelo postula que as tensões psicológicas, bem como o *stress* ocorrem em locais de trabalho com elevadas exigências e baixo controle. Por outro lado, uma segunda hipótese afirma que elevadas exigências e alto controle acarretam o aumento da motivação e desenvolvimento de aptidões (van der Derdoef & Maes, 1999). Em concordância com esta hipótese o controle pode moderar os efeitos potencialmente negativos das altas exigências na saúde e no bem-estar. As hipóteses centram-se em descobrir se os resultados mais negativos são encontrados em trabalhadores em situações de alta tensão (i.e. elevadas exigências e baixo controle) e os resultados mais positivos são encontrados nas situações motivacionais (i.e. elevadas exigências e elevado controle). No entanto, os estudos empíricos apenas têm apoiado o efeito aditivo destas características do trabalho, não conseguindo, muitas vezes, mostrar os efeitos positivos como resultado interativo entre exigências e controle. Por vezes não é claro se estes poderiam ser exclusivamente atribuídos a baixas exigências ou a elevado controle (Alfredsson, Spetz, & Theorell, 1985 citado por van der Derdoef & Maes, 1999).

Em 1988, Johnson & Hall propuseram a ampliação deste modelo bidimensional incorporando outro recurso para a predição do *stress* e da aprendizagem no trabalho: o apoio social. Neste modelo é considerada a hipótese *isolated strain jobs (strain)*, a qual prediz que trabalhos caracterizados por altas exigências, baixo controle e isolamento social conduzem a mais indisposição, tanto física como psicológica. Esta nova dimensão também sugere que receber apoio social das chefias e dos colegas pode ser um fator amortizador (*buffer*) da combinação entre altas exigências e baixo controle no trabalho. Neste sentido, o modelo assume que o apoio dos colegas e supervisores modifica o efeito do elevado desgaste na saúde.

Assim, os trabalhos stressantes não apresentam apenas elevadas exigências e baixo controle, mas também falta de apoio social. Os trabalhos com baixo *stress* caracterizam-se por situações nas quais os trabalhadores têm elevados níveis de controle e de apoio social, mas baixas exigências. Os trabalhos ativos são os submetidos a elevadas exigências, controle e apoio social. Por fim, os trabalhos passivos caracterizam-se por baixas exigências e elevado controle e apoio social. Na hipótese do modelo, os trabalhos caracterizados por alta exigência, baixo controle e baixo suporte social são considerados os mais prejudiciais para o *stress* ocupacional. A hipótese moderadora do modelo prevê uma interação entre as exigências e o controle e afirma que o apoio social modera o

impacto negativo do *stress* no trabalho (Hausser, Mojzisch, Niesel & Schulz-Hardt, 2010).

Com efeito, investigadores observaram que trabalhadores expostos ao elevado desgaste no trabalho e reduzido apoio social têm maior risco de desenvolver problemas de saúde comparado àqueles com elevado apoio social (Karasek, 1990 citado por van der Derdoef & Maes, 1999). Estudos sobre ocupações têm revelado que exigências no trabalho, controlo no trabalho e o apoio social foram preditivos para o bem-estar (Chambel & Curren, 2005), risco para a saúde, satisfação no trabalho, níveis de bem-estar psicológico e fadiga.

3. Relação entre o suporte social e o *engagement* no trabalho

O suporte social é um dos recursos no trabalho que tem estado em constante estudo por parte dos investigadores. Tal como referido anteriormente Karasek (1989) legitimou a importância do suporte social ao incluí-lo no seu modelo. Para Karasek e Theorell (1979) o suporte social é visto como uma forma de controlo alargada, beneficiando o indivíduo da mesma forma. Os mesmos autores referem-se, ainda, ao suporte social como sendo todos os níveis de interação social de ajuda no trabalho, vindo de colegas ou supervisores. Barbieri, Amato, Passafaro, Corso e Picciau (2014) mostraram a importância do apoio prestado pelos supervisores e colegas de trabalho no fomento de um senso de significado de resiliência, segurança, motivação geral, e de socialização. O suporte social vindo de colegas e supervisores está associado positivamente com o *engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

O apoio social é uma construção de troca social, em que os trabalhadores percebem o grau em que os supervisores e/ou colegas valorizam o trabalho e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberg, Singhalber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhodes, 2002). Tem sido definido como o nível geral de interação social útil disponível no trabalho de ambos os colegas de trabalho e supervisores (Othman & Nasurdin, 2013). O suporte do supervisor pode ser definido como o grau em que os supervisores fornecem suporte e reforçam a utilização das novas competências adquiridas na formação no local de trabalho, enquanto o suporte dos pares pode ser definido de forma semelhante, mas em relação ao suporte dos colegas de trabalho (Holton et al. 2000 citado por Burke & Hutchins 2007). Considera-se também que envolve outros aspetos nomeadamente o

emocional, como a empatia, a ajuda material ou instrumental (bens ou serviços), a informação sobre o ambiente, e avaliação (informações relevantes para a autoavaliação).

É importante referir a teoria da troca social pois esta postula que os trabalhadores percebem que o supervisor os apoia, se preocupa com o seu bem-estar e que ajuda no desenvolvimento da sua carreira, retribuem com um sentimento de ligação à organização. O relacionamento com um supervisor é considerado como um dos principais elementos do ambiente de trabalho dos funcionários (Van der Heijden et al. 2008). Como afirma Blancero et al. (1996), um bom feedback e uma comunicação construtiva dada pelos supervisores aos trabalhadores pode aumentar as capacidades e empenho dos empregados. É um recurso eficaz para ajudar os trabalhadores a lidar com o *stress* e, consequentemente, fundamental para promover o seu bem-estar. Quando percebem a ausência de apoio (por exemplo, o feedback) no local de trabalho, eles não serão capazes de se empenhar e agilizar o trabalho, enquanto os funcionários que recebem um feedback positivo sobre o desempenho no trabalho são propensos a procurar oportunidades para desenvolver novas capacidades e formam planos de ação relevantes (Westman et al. 2005 citado por Othman & Nasurdin 2013). Além disso os recursos no trabalho, tais como o suporte social, também podem desempenhar um papel motivacional extrínseco. Com este clima de apoio os indivíduos desenvolvem uma disposição maior para dedicar esforços e capacidades para realizar as tarefas do seu trabalho. Assim, as tarefas serão concluídas com êxito e o objetivo do trabalho será alcançado. Assim, quer através da satisfação das necessidades básicas ou através da realização de metas de trabalho, o *engagement* pode resultar do apoio social existente no contexto de trabalho (Schaufeli & Salanova 2007).

De facto, vários estudos têm mostrado este papel preditor do suporte social em relação ao *engagement* no trabalho (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker 2009). Por exemplo, Schaufeli & Bakker (2004) conduziram um estudo sobre os recursos de trabalho entre os funcionários de quatro diferentes organizações de serviço holandês: uma companhia de seguros, uma empresa de fundo de pensões, um serviço de saúde e segurança ocupacional e uma instituição de cuidados ao domicílio. No estudo incluíram que o apoio social dos colegas e o feedback do desempenho dado pelos supervisores prediziam o envolvimento no trabalho, maiores taxas de satisfação no trabalho, menos absentismo, e melhor bem-estar físico e psicológico. Schaufeli e Bakker (2004) mediram, ainda, a relação entre as exigências e os recursos do trabalho com o *burnout* e *engagement* e concluíram que o *engagement* é exclusivamente previsto pelos recursos (e.g., o feedback do desempenho, o suporte social dos colegas e o *coaching*).

Assim, partindo do modelo de Karasek em relação à definição e ao papel do apoio social e com base na definição de *engagement*, este estudo espera verificar que o suporte social está positivamente correlacionado com o *engagement* (Schauffeli & Bakker, 2004). Face a importância crescente dos recursos perante o *engagement* no trabalho e tendo em conta que o vigor e a dedicação são componentes do *engagement* (González-Roma et al. 2006), espera-se que o suporte social dos supervisores, possam reproduzir um senso de significância para os bancários. Assim, os bancários com suporte social suficiente por parte dos supervisores e dos colegas podem sentir-se energéticos, entusiasmados, inspirados, envolvidos, persistentes face às dificuldades do trabalho, identificando-se com o seu trabalho.

Sendo possível hipotetizar o seguinte:

Hipótese 1: O suporte social relaciona-se direta e positivamente com o *engagement* no trabalho dos bancários.

Especificamente:

H1a: o suporte social do chefe relaciona-se direta e positivamente com o vigor dos bancários no trabalho;

H1b: o suporte social do chefe relaciona-se direta e positivamente com a dedicação dos bancários no trabalho.

4. Relação entre o suporte social e o *engagement* em situações de excesso de trabalho

Segundo o modelo *Job Demand-Resources* os recursos no trabalho influenciam particularmente o *engagement* quando as exigências são elevadas (Bakker & Demerouti, 2008). Assim, é notório que diferentes exigências do trabalho podem ter um efeito moderador no impacto dos diferentes recursos do trabalho no *engagement*. Logo, a relação positiva entre os recursos no trabalho e o *engagement* é reforçada nas situações de elevadas exigências, como o excesso de trabalho. Tendo em conta que o excesso de trabalho é uma das exigências no trabalho dos bancários, é importante perceber até que ponto estes encaram esta exigência como uma oportunidade para promover a sua motivação no trabalho, através de uma fortificação da relação entre o suporte social do

chefe e o *engagement*, tornando assim o excesso de trabalho como característica benéfica do mesmo.

Em 2008, Bakker & Demerouti mostram que é possível existir uma influência reforçada dos recursos no *engagement* nas situações de elevadas exigências no trabalho. Para além disso, Hakanen, Bakker & Demerouti (2005) testaram esta interação numa amostra de dentistas do sector público, onde verificaram que os recursos no trabalho são muitos benéficos em manter o *engagement* no trabalho sobre condições em que as exigências no trabalho são elevadas e o ambiente físico é desfavorável. Concretamente, a variabilidade de competências profissionais conduziu ao *engagement* no trabalho quando o excesso de trabalho qualitativo foi elevado.

É importante referir que o apoio do chefe é uma fonte de interação social que pode afetar as exigências relacionadas com a tarefa de duas maneiras. Em primeiro lugar, a perceção da exigência, como o excesso de trabalho, pode ser afetada pela disponibilidade de recursos para lidar com essas mesmas exigências. Sugere-se que o benefício de ter um bom suporte social é poder alcançar recursos por meio de relacionamento interpessoal. Pois os chefes tendem a ser especialistas e a possuírem uma boa experiência para realizar as tarefas do trabalho (Luchman & González-Morales, 2013). São úteis no apoio relacionado com a tarefa através de assistência à realização das mesmas, fornecendo feedback e aconselhando os trabalhadores (Harris, Winskowski, & Engdahl, 2007 citado por Luchman & González-Morales, 2013). Mais precisamente, através de uma relação social positiva, um empregado pode beneficiar dos recursos do suporte do chefe como por exemplo a assistência e o conselho que deve diminuir as perceções de *stress* por falta de recursos devido a tarefas exigentes, como o excesso de trabalho (Hobfoll, 2001). Em segundo lugar, a relação entre o apoio do chefe e as exigências pode ser fundamental, pois os chefes tendem a ter controlo sobre a cedência de tarefas de trabalho para os trabalhadores.

Luchman & González-Morales (2013) afirmam que as relações positivas com um chefe podem reduzir diretamente as exigências relacionadas com as tarefas através de incentivos por parte do chefe, como o alargamento de prazos ou a disponibilização de outros recursos organizacionais para ajudar na realização das tarefas. Assim, quando existem níveis maiores de suporte social do chefe, existem menos exigências no trabalho.

É importante frisar que não se encontrou estudos que relacionassem o suporte social do chefe e o *engagement* em situações de excesso de trabalho. No entanto, visto que o modelo *Job Demand Control- Support*, bem como os estudos que oferecem algum

suporte teórico e empírico para a noção de que os recursos são particularmente relevantes em contextos de elevadas exigências, é viável predizer:

Hipótese 2: A relação entre os recursos do trabalho (o suporte social dos chefes) e o *engagement* (vigor e dedicação) é mais forte quando os bancários são confrontados com níveis elevados de excesso de trabalho.

H2a: A relação entre o suporte do chefe e o vigor é mais forte nas situações de excesso de trabalho, ou seja, existe um efeito moderador do excesso de trabalho perante a relação entre o suporte social (chefe) e o vigor.

H2b: A relação entre o suporte do chefe e a dedicação é mais forte nas situações de excesso de trabalho, ou seja, existe um efeito moderador do excesso de trabalho perante a relação entre o suporte social (chefe) e a dedicação.

III. Método

Com o objetivo de testar as hipóteses já apresentadas, foi possível recorrer a uma base de dados disponibilizada pela docente orientadora desta tese. Esta base de dados foi recolhida a trabalhadores, de uma instituição bancária portuguesa, no âmbito de uma investigação debruçada sobre os riscos psicossociais desta população. Deste modo, serão descritos de seguida a amostra e procedimento utilizados.

Procedimento

Após o contato com o responsável do Departamento de Saúde Ocupacional de um banco português foi possível realizar o estudo em causa. Foi preparado um instrumento, um questionário, pelos responsáveis do projeto. De seguida, este instrumento foi analisado e validado pelos técnicos do Departamento já referido. Para este estudo em concreto é analisado apenas uma parte das variáveis em estudo. Após validado, o questionário foi colocado numa plataforma *surveymonkey*. O Departamento responsável divulgou o estudo e apelou à resposta dos trabalhadores. A todos os participantes foi esclarecido que a duração de resposta ao questionário era cerca de 15 minutos e garantiu-se a confidencialidade e o anonimato das respostas e a possibilidade de devolução dos resultados do estudo no final da análise.

Amostra

Após a realização do questionário em estudo foi possível obter uma amostra 1747 participantes. Destes 57,9% eram do sexo masculino e 42,1% do sexo feminino. De modo a garantir o anonimato das respostas foi apenas possível identificar como variável demográfica para além do sexo, o tempo no banco e função. A população encontra-se bem distribuída pelas diferentes categorias de tempo no banco. Isto é, para as classes “Menos de 5 anos”, “Entre 5 e 10 anos”, “Entre 10 e 20 anos” e “Entre 20 e 30 anos”, a população distribui-se em 12,0%, 20,3%, 33,8% e 33,9%, respetivamente.

A amostra em estudo é ainda caracterizada por uma diversidade de funções. Os trabalhadores que participaram no estudo pertencem a diferentes funções como: Diretor (10,3%), Gerente (11,3%), Técnico (17,3%), Gestor (7,0%), Administrativo (10,0%), Assistente de Vendas (13,9%), entre outros com menor frequência.

Medidas

O engagement foi medido pela escala de Schaufeli, Bakker & Salanova (2006), já utilizada em diversas investigações anteriores em Portugal como a de Chambel e Oliveira-Cruz (2010). O questionário utilizado composto por 9 itens media o *engagement*, no entanto, só se utilizaram 6 itens, relativos às dimensões core desta variável, isto é, as dimensões do vigor e da dedicação. Para a dimensão vigor utilizou-se 3 itens como por exemplo “No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia” e para a dedicação 3 itens como por exemplo “O meu trabalho inspira-me”. As respostas aos itens obedeciam a uma escala de Likert (7 pontos) cujas possibilidades de resposta eram as seguintes: “Todos os dias”, “Algumas vezes por semana”, “Uma vez por semana”, “Algumas vezes por mês”, “Uma vez ou menos por mês”, “Algumas vezes por ano” e “Nunca”. O vigor apresentou um coeficiente de consistência interna de $\alpha = 0,87$ e a dedicação de $\alpha = 0,85$.

O suporte do chefe foi medido através da escala de Scandura & Graen (1984) e já utilizada por Curral & Chambel (2011). Através de uma escala de 7 pontos, onde a resposta aos itens varia entre “Concordo totalmente”, “Concordo”, “Concordo moderadamente”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo moderadamente”, “Discordo” e “Discordo Totalmente. No questionário, esta escala é composta por 5 itens que medem o suporte do chefe. Exemplos de itens que mediram esta escala são: “O meu chefe reconhece o meu potencial” ou “O meu chefe tem confiança em mim para defender

as minhas decisões, mesmo na minha ausência”. Apresenta um coeficiente de consistência interna de $\alpha = 0,93$.

As exigências foram medidas através da escala de Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers & Amick (1998), já utilizada por Castanheira & Chambel (2010). A escala inclui 7 itens que medem o excesso de trabalho. A escala utilizada para esta medida foi de 5 pontos, em que a resposta aos itens varia entre “Concordo Totalmente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo Totalmente”. “No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer” ou “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente” são exemplos de itens. Ao valor do Alpha de Cronbach, 0,87, é ainda possível afirmar que esta medida apresenta uma consistência que a torna adequada para a restante análise.

Análise Estatística

Numa fase inicial, o tratamento estatístico dos dados foi feito com base na análise do programa AMOS (AMOS 21.0). Com recurso ao programa e para testar o modelo de medida em estudo, analisou-se dois modelos – Teórico e Alternativo de um Factor – para a amostra do estudo. Através destes dois modelos de medida, pretendeu-se determinar a validade discriminante de cada uma das variáveis analisadas em relação às outras. O modelo Teórico, que corresponde ao modelo de medida deste estudo apresenta os três fatores latentes (*engagement*, suporte do chefe e as exigências) em oposição o Modelo Alternativo corresponde ao modelo com apenas um fator latente. Para a amostra foi, inicialmente, realizada uma análise fatorial confirmatória dos modelos de medida - Teórico e Alternativo, tal como recomendado por Anderson e Gerbing (1988). A avaliação do ajuste dos dados foi procedida conforme as recomendações de Hu e Bentler (1990), em que o ajuste dos modelos foi baseado numa combinação de vários índices de qualidade de ajustamento. Os modelos foram comparados com base nos testes de diferença do Qui-quadrado (χ^2) e, ainda, em índices de ajuste adicionais, nomeadamente, o *Bentler Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental fit index* (IFI) e o *Root mean square error of approximation* (RMSEA). Para IFI e CFI, valores iguais ou superiores a 0,90 representam um bom ajuste do modelo e para RMSEA, valores iguais ou inferiores a 0,08 indicam um bom ajuste do modelo (Hu & Bentler, 1999).

Numa segunda fase, foi utilizado o SPSS (SPSS 21.0) para analisar o efeito de moderação, com variável escalar, recorreu-se à aplicação de uma macro denominada Process, desenvolvida por Hayes (2013).

IV. Resultados

Modelos de medida

O modelo Teórico com três variáveis latentes, *engagement*, suporte do chefe e excesso de trabalho revelou um fit adequado para todos os índices observados ($\chi^2 (186) = 2344,47$, $p < 0.001$; IFI=0.91; CFI=0.91; RMSEA=0.08). Este modelo de medida foi subsequentemente comparado ao modelo de um fator latente - Modelo Alternativo. Neste modelo, pressuponha-se que todos os itens saturavam em uma única variável latente e ao contrário do Modelo Teórico não revelou um bom ajuste aos dados ($\chi^2 (189) = 13404,82$, $p < 0.001$; IFI=0.47; CFI=0.47; RMSEA=0.20).

Esta análise mostrou que a estrutura dos fatores latentes, proposta para as variáveis deste estudo era consistente com o modelo teórico, o que significa que os dados deste estudo são melhor explicados quando se analisam as três variáveis como constructos teóricos distintos. Desta forma, o Modelo Teórico parece ser aquele que melhor se ajusta aos dados da amostra, sendo a diferença significativa em relação ao Modelo Alternativo ($\Delta\chi^2 (3) = 11060,35$, $p < 0.001$).

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
1.Tempo no banco	2.90	1.006					
2. <i>Engagement</i>	5.46	1.018	.024**				
3. Suporte do chefe	5.41	1.185	-.072**	.399**			
4. Exigências	3.47	0.717	-.118**	-.121**	-.134**		
5. Vigor	5.42	1.300	.060**	.775**	.292**	-.154**	
6. Dedicção	5.43	1.388	.049	.779**	.328**	-.112**	.458**

Tabela 1 - Médias, Desvio Padrão e Correlações das Variáveis

Nota: N = 1747; M= Média; DP = Desvio Padrão; ** $p < 0,01$

Ao analisar a Tabela 1 é possível observar as médias e correlações existentes entre as variáveis em estudo. Os resultados referentes às análises descritivas revelam que os participantes encontram - se em média entre 10 a 20 anos e 20 a 30 anos de tempo no banco. A média dos resultados às respostas demonstra que, quanto às exigências, as pessoas tendem a responder “Não concordo nem discordo”, enquanto para o suporte do chefe as pessoas reagem afirmando “Concordo moderadamente”. Para o *engagement* a média das respostas situou-se em “Algumas vezes por semana”.

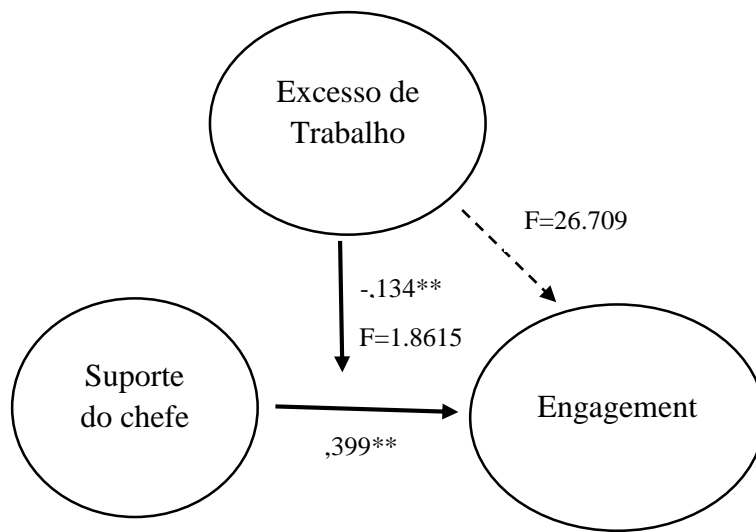
De forma sucinta, o Suporte do chefe apresenta uma relação significativa, forte e positiva com o Vigor ($r = .29$; $p < 0,01$) e Dedicação ($r = .33$; $p < 0,01$), enquanto as Exigências registam uma ligação bastante fraca e negativa com o Vigor ($r = -.15$; $p < 0,01$) e Dedicação ($r = -.11$; $p < 0,01$). Ou seja, quanto maior a percepção de excesso de trabalho, menos vigorosos e dedicados se sentem os bancários no seu trabalho. Por outro lado, as Exigências apresentam uma relação negativa com o *Engagement* ($r = -.12$; $p < 0,01$) e Suporte do Chefe ($r = -.11$; $p < 0,01$). Assim, pode-se concluir que quanto maior a percepção de suporte social fornecido pelos chefes, menor a percepção de excesso de trabalho como sendo uma das características do trabalho dos bancários. O Suporte do Chefe apresenta uma relação negativa com o tempo no banco.

Análise de Moderação

Através da análise do Process, no que diz respeito à hipótese 1, o modelo explica 16% ($R\text{-square} = 0,16$) da variância do *engagement* dos trabalhadores, sendo significativo para o estudo. O valor de $F = 114.64$ é significativo. Assim é significativa a relação do suporte do chefe, como um preditor positivo do *engagement*.

As exigências diminuem de forma significativa o *engagement* ($T = -2,0762$), ou seja, o excesso de trabalho diminui o *engagement*. No entanto, a interação destas exigências com o suporte do chefe não é significativa ($p = .1726$) para explicar o *engagement* dos trabalhadores porque na interação entre o suporte do chefe e as exigências (excesso de trabalho) o valor de F é baixo= $1,8615$, não é significativo e não acrescenta explicação ao modelo. Assim, observamos que quer as exigências quer o controlo têm efeito no *engagement*, mas é um efeito direto de ambas e não um efeito moderado. Deste modo podemos dizer que o suporte social apresenta sempre uma relação positiva com o *engagement*, independente das exigências (Figura 2), refutando a Hipótese 2.

Figura 2- Modelo Final



V. Discussão

A presente investigação teve como principal propósito estudar a relação entre o suporte do chefe o *engagement* no trabalho e analisar o efeito moderador das exigências nesta relação. Deste modo, foi previsto que o suporte do chefe teria uma relação direta e positiva com o *engagement* e por outro lado que o suporte do chefe estabeleceria uma relação mais forte e positiva quando existiam níveis elevados de excesso de trabalho.

Para a primeira hipótese, “O suporte social influencia direta e positivamente o *engagement* no trabalho dos bancários” os resultados demonstraram que o suporte social fornecido pelos chefes tem um efeito significativo no vigor e na dedicação. Ou seja, o suporte dos chefes é importante, para os trabalhadores se sentirem com maiores níveis de energia, resistência mental, esforço, envolvidos no trabalho, entusiasmados e com persistência no trabalho face às dificuldades. Esta observação está de acordo com a ideia que os recursos têm um potencial motivacional, contribuindo assim para o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004). Para além disso, estes resultados são idênticos aos de outros estudos ao verificarem que os recursos são preditivos do *engagement* no trabalho. Por exemplo, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003) verificaram que certos recursos do trabalho (e.g., o suporte social, o *coaching* do supervisor, o feedback de desempenho e o controlo do tempo) são preditores importantes do *engagement* no trabalho. Schaufeli & Bakker (2004) verificaram que o *engagement* era exclusivamente predito pelos recursos, nomeadamente pelo suporte social.

É de salientar também que estes resultados vão de acordo com a *Teoria das Características do Trabalho* de Hackman & Oldham, (1980 cit. por Schaufeli & Salanova, 2007) e a *Teoria da Autodeterminação* de Ryan & Deci (2000 cit. por Schaufeli & Salanova, 2007), que afirmam que certas características do trabalho, tais como os recursos, são potenciais motivadores e preditores de resultados positivos (e.g., a motivação intrínseca muitas vezes associada ao *engagement*). Através destes resultados, posso então afirmar que tornar o contexto de trabalho dos bancários mais rico em recursos sociais, pode ser uma mais-valia para estes, pois o suporte por parte dos chefes pode levar aos colaboradores a sentir-se com mais vigor e mais dedicados no seu trabalho. Logo, os recursos sociais têm um potencial motivacional, contribuindo para o *engagement* nos bancários.

Quanto à segunda hipótese, “A relação entre os recursos do trabalho (o suporte social dos chefes) e o *engagement* (vigor e dedicação) é mais forte quando os bancários

são confrontados com níveis elevados de excesso de trabalho” os resultados não foram de acordo com o conjecturado. Ou seja, a interação entre o excesso de trabalho e o suporte do chefe não se revelou ter efeito significativo para explicar o *engagement*. Este resultado vem demonstrar que ao contrário do que se esperava, a relação entre o suporte social e o *engagement* não está dependente dos bancários terem ou não excesso de trabalho.

Através dos dados obtidos neste estudo, a única conclusão a que se chega, é que efetivamente os recursos do trabalho têm um papel fundamental para a promoção do *engagement*, e que este papel é tão valioso em situações de excesso de trabalho como em situações de pouco trabalho. É de salientar, porém, que certos estudos têm demonstrado que pode existir uma influência de vários recursos do trabalho no *engagement*, sobretudo em situações de elevadas exigências (e.g., Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005). Logo, é possível que possam existir outros recursos do trabalho dos bancários que podem fomentar o *engagement*, sobretudo em situações de elevadas exigências. Desta forma, é importante continuar a investigar quais os recursos do trabalho dos bancários que conseguem ter um papel fundamental no *engagement*, sobretudo na presença de elevadas exigências.

A partir deste estudo foi possível apoiar a existência de um processo motivacional, através do qual o suporte do chefe influencia direta e positivamente a sua dedicação e vigor. Ao contrário do que esperava, este efeito ocorre independentemente da carga de trabalho sentida pelos trabalhadores bancários. Assim, para termos bancários com elevado *engagement* devemos promover o suporte social por parte das chefias. Em suma, não existindo moderação, na investigação em causa, o suporte é importante quando há e quando não há excesso de trabalho.

Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, este estudo apresenta uma estrutura transversal, com dados recolhidos num único momento de tempo. Dado este facto, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações. Num estudo futuro, seria interessante realizar um estudo longitudinal para melhor perceber a relação de causalidade entre as variáveis em estudo.

Uma segunda limitação está relacionada com a desejabilidade social, que poderá ter tido influência no uso exclusivo de questionários de auto - avaliação. Estes

questionários podem ter, potencialmente, contaminado os resultados, dado que os entrevistados podem ter respondido de acordo com o que consideravam melhor aceite socialmente. No entanto, o questionário de auto - avaliação parecia ser a abordagem mais adequada, porque este estudo avaliou percepções dos trabalhadores - que melhor estão representadas neste tipo de instrumento.

Uma outra limitação passa, pelo simples facto de se ter usado apenas o excesso de trabalho como exigência considerada no Modelo *Job Demands-Control-Support* de Karasek (1989). Penso que seria interessante analisar outro tipo de exigências muito saliente no trabalho dos bancários (e.g., as exigências emocionais) e avaliar o seu efeito moderador na relação entre o suporte social e o *engagement*.

Implicações na Gestão de Recursos Humanos

Apesar das limitações do presente estudo, este apresenta aspetos positivos e importantes a ter em consideração na prática organizacional. Este estudo demonstra a importância do suporte social sobre o *engagement*, dado que este tem influência em *outcomes* importantes, nomeadamente ao nível do bem-estar do indivíduo na organização. Os resultados obtidos no estudo revelam forte apoio na literatura, o que vem, dessa forma, fortalecer a importância da temática. Esta investigação traz à atenção a importância do apoio do chefe, de modo a fomentar uma relação positiva entre o *engagement* e o excesso de trabalho.

É fundamental compreender de que forma o suporte social, nomeadamente do chefe, influencia o *engagement* com vista a melhorar o bem-estar individual, quer em contexto organizacional com o objetivo de contribuir para a satisfação e produtividade dos colaboradores. De facto, o suporte social, ao ajudar a conciliar de forma harmoniosa o desempenho dos colaboradores, pode, em última análise, contribuir para o bom funcionamento das organizações. Neste contexto, as organizações devem estar conscientes da importância que o suporte social pode ter nos seus colaboradores, contribuindo para a realização das tarefas de forma mais positiva e com maior grau de satisfação, mesmo em situações de excesso de trabalho. Torna-se estratégico que as organizações atribuam importância e invistam cada vez mais no suporte social. Sugerem-se, deste modo, práticas e políticas organizacionais que enriqueçam a quantidade e qualidade do suporte direto fornecido pelos chefes aos colaboradores. Ao fazê-lo, as

organizações, no desempenho da sua função social, estão também simultaneamente a valorizar-se economicamente, potenciando de forma significativa a sua capacidade de criação de riqueza, de geração de lucros, e de desenvolvimento futuro.

Tendo por base a actual conjuntura económica e o impacto que a mesma exerce sobre as organizações, será sempre benéfico apostar no reajuste de Políticas de gestão de RH e em programas de promoção de engagement no trabalho, uma vez que actualmente as organizações estão preocupadas não só com a melhoria de desempenhos profissionais, como em tornar os colaboradores *engaged* no seu trabalho no sentido de compromete-los nas organizações, mesmo quando o trabalho é em excesso.

Em suma, o presente estudo veio apoiar uma das ideias que está subjacente ao processo motivacional, nomeadamente que a disponibilidade de recursos no trabalho está relacionada com o engagement. Outro aspeto também a ressaltar é o facto de este estudo demonstrar e apoiar estudos anteriores no que toca à importância do suporte social do supervisor, sendo este uma variável de extrema importância ao nível da organização e que os RH terão que se preocupar cada vez mais.

VI. Referências Bibliográficas

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.

Antunes, R., & Alves, G. (2004) As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. *Educação e Sociedade*, 25 (87), 335-351.

Bakker, A.B., & Demerouti, E., (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Vol. 22 No. 3*, 309-328.

Bakker, A.B., & Demerouti, E., (2008). Towards a model of work *engagement*. *Career Development International*, Vol. 13, No.3, 209-223.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B., (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 12, 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165.

Barbieri, B., Amato, C., Passafaro, P., Corso, L. D., Picciau, M. (2014). Social support, work *engagement*, and non-vocational outcomes in people with severe mental illness. *Work and severe mental illness*, Vol. 21, No. 2, 181-196. doi:10.4473.

Berthelsen, H., Hjalmer, K., & Söderfeldt, B. (2008) Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. *Eur J Oral Sci*, 16, 157-163.

Blancero D., Boroski J. & Dyer L. (1996) Key competencies for a transformed Human Resource Organization: results of a field study. *Human Resource Management* 35 (3), 383–403.

Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6 (3), 263-296.

Chambel, M. J. & Curral, L. (2005). Stress in Academic Life: Work Characteristics as Predictors of Student Well-being and Performance. *Applied Psychology: An International review*, 54 (1), 135-147.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, FF., & Schaufeli, W.B., (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, 499-512.

Derdoef, M. V. & Maes S., (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, Vol.13, No 2, 87-114.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. & Rhoades L. (2002) Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87, 565–573. doi 10.1037.

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A., Lloret, S. (2006). Burnout and *engagement*: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B., (2006) Burnout and Work *engagement* among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied psychology*, Vol.87, No. 2, 268-279.

Hausser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, Vol. 24, No. 1, 1-35. Doi: 10.1080/02678371003683747.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.

Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am J Public Health*, 78, 1336-1342.

Korunka C., Kubicek B., Schaufeli W.B. & Hoonakker P. (2009) Work *engagement* and burnout: testing the robustness of the jobs-demands resources model. *The Journal of Positive Psychology* 4 (3), 243–255.

Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37–52. doi:10.1037/a0030541.

Othman, N. & Nasurdin, A. M., (2013). Social support and work *engagement*: a study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 1083–1090.

Rodriguez, I., Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Schaufeli, W., (2001) The Demands- Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: a longitudinal study, Vol. 15, No. 2, 97-114.

Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work *engagement* as a mediator between job resources and proactive behaviour: *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131. doi: 10.1080/09585190701763982

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and *engagement*: a multi-sample study. *Journal of Occupational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B, & Salanova, M., (2007). *Work Engagement*: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422-429.

Schwarzer R. & Knoll N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: a theoretical and empirical overview. *International Journal of Psychology* 42 (4), 243–252, doi: 10.1080/00207590701396641.

Theorell, T. & Karasek, R. (1996). Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.

Van der Heijden B.I.J.M., Demerouti E., Bakker A.B. & Hasselhorn H.M. (2008). Work-home interference among nurses: reciprocal relationships with job demands and health. *Journal of Advanced Nursing* 62 (5), 572–584.

Van Yperen, N. (1998). Informational support, equity and burnout: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (1).

Van Yperen, N. W, & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, 3, 339–348.